



## Fortalecimiento de Junta para manejar bien a las organizaciones

**Responsabilidades.** En general, la junta de directores es responsable de:

- Gobernanza general y la determinación de políticas
- Aprobar los presupuestos, planes operativos y los informes de auditoría
- Asegurar la eficacia de los programas, la eficiencia financiera y los recursos adecuados
- Asegurar la rendición de cuentas, la transparencia y el cumplimiento de leyes y códigos
- La contratación y evaluación del director ejecutivo
- Proporcionar asesoramiento de expertos en el programa, el marketing, recaudación de fondos, y la gestión
- Representar a la organización
- Abrir puertas, hacer contactos y pedir apoyo financiero
- Contribuir tiempo y recursos financieros.

Para llevar a cabo estas responsabilidades, la junta general requiere de 12 a 20 miembros. A medida que la organización crece y se desarrolla, su junta directiva necesita crecer y desarrollarse también. Delega más responsabilidad y autoridad al personal y proporciona asesoramiento de expertos a través de una estructura de comités (por ejemplo, programas, finanzas, marketing, recaudación de fondos, eventos especiales, nominaciones). Se concentra en la estrategia a largo plazo y políticas y asume más responsabilidad en la recaudación de fondos. El desarrollo de una junta se puede ver como un componente importante de la construcción de capacidad general y el fortalecimiento de la organización.

Ellos mismos como voluntarios y donantes, los miembros de la junta son más creíbles y más eficaces en pedir a los demás apoyo financiero. Los miembros de la junta por lo general provienen de posiciones prestigiosas e influyentes para que puedan ser especialmente efectivos en pedir a sus compañeros que aporten.

En una organización bien desarrollada:

- El presidente maneja la junta, entrena a los ejecutivos, mantiene a la junta fuera de la administración, y asegura que la junta crece y se desarrolla a sí misma.
- El tesorero revisa los borradores de presupuesto, determina que se preparen informes financieros, y alienta mayores ingresos y un mayor control de los costos.

## Fortalecimiento de Junta para manejar bien a las organizaciones

- Los miembros individuales de la junta proporcionan expertise, contribuyen financieramente y ayudan a recaudar dinero mediante la organización de eventos, abriendo las puertas a los donantes potenciales, y haciendo llamadas.
- La junta evalúa periódicamente su propio trabajo, identifica las habilidades y los recursos necesarios, y recluta nuevos miembros para la junta.

### Crterios para membresía de las juntas

Es deseable identificar criterios para los miembros de la junta, como: compromiso con la causa, excelente reputación personal, la asistencia regular a las reuniones, expertise y habilidades útiles para la organización, influencia y voluntad de apoyar a la organización de diversas maneras (sobre todo tiempo, experiencia, contactos para la financiación y contribuciones personales).

### Código de Conducta

Cada junta debe tener un código escrito y aprobado por los miembros de la misma, incluyendo reputación intachable, la participación regular en las reuniones de la junta y del comité, otros comportamientos deseados, y la prohibición de cualquier conflicto de intereses.

### Desarrollo de junta

Cada junta debe tener una política escrita y aprobada para el desarrollo de la misma. Estos componentes suelen incluir:

- **Política.** Una declaración que confirma que la junta evalúa, desarrolla y fortalece la junta en un proceso de mejora continua basado en las necesidades a largo plazo de la organización como política importante.
- **Evaluación.** Un proceso acordado y regular para 1) identificar las destrezas y habilidades requeridas por la organización (en programas, la gestión y recaudación de fondos), 2) evaluar el rendimiento real de los actuales miembros de la junta, y 3) indicar brechas en destrezas y habilidades que necesitan ser proporcionadas por los nuevos miembros de la junta.
- **Nuevos Miembros.** Un proceso para asegurar un flujo regular de nuevos miembros de la junta, un balance de los miembros más nuevos y más antiguos de la junta, y una política de limitación de mandatos (por ejemplo, períodos de tres años, con un máximo de tres elecciones o reelecciones excepcionales en casos raros por el bien de la organización).
- **Implementación.** Un comité de nominaciones de la junta se encarga de la ejecución de estos pasos en una base regular, para reclutar nuevos miembros de la junta, recomendar candidatos para los cargos de la junta directiva, y retirar a todos los miembros que no están ayudando suficientemente a la organización. Los comités y el personal son a menudo responsables de identificar las nuevas habilidades necesarias en sus áreas de responsabilidad.

# Fortalecimiento de Junta para manejar bien a las organizaciones

## Un Modelo para Desarrollo de una Junta

1. Aclarar por escrito las funciones y responsabilidades de la junta para ayudar a la organización en:
  - a) La junta en su conjunto
  - b) Oficiales (presidente, tesorero, secretario, etc.)
  - c) Miembros individuales de la junta
  - d) Cada comité de la junta
  
2. Crear comités de la junta según sea necesario de acuerdo a las prioridades de la organización
  - a) Ejecutivo, programas, recaudación de fondos, eventos especiales, marketing, comunicaciones, advocacy, relaciones corporativas, finanzas, auditoría, etc.
  - b) Integradas por el miembro del personal relevante
  - c) Reuniones regulares programadas durante el año
  - d) Disponibilidad de los miembros de forma individual para asesoramiento
  
3. Evaluar las necesidades a nivel de habilidades, conocimientos y contactos de la junta mientras la organización crece
  - a) Determine las características deseadas de los miembros de la junta: por ejemplo, el compromiso con la causa, la voluntad de tener tiempo voluntario para las reuniones y otras actividades, habilidades y expertise necesarios para la organización, que representen a los principales grupos de donantes, y la voluntad de contribuir financieramente y pedir a otros a contribuir.
  - b) Determine las habilidades y capacidades necesarias y las disponibles de la junta actual: por ejemplo, los contactos con el gobierno, los contactos con los individuos ricos, expertos en políticas de programas, ejecutivos de empresas, expertos en recaudación de fondos, expertos en eventos especiales, expertos en marketing directo, ejecutivos de publicidad, ejecutivos de agencias de R. R. P. P. , asuntos internacionales, directores corporativos de marketing, ejecutivos de fundaciones, expertos en investigación de mercado, gerentes de medios, expertos financieros, expertos en gestión, banqueros, abogados, pensadores innovadores, individuos bien conectados.
  
4. Establecer un proceso anual para fortalecer la junta
  - a) Comprometerse a traer a nuevos miembros para la junta con regularidad (por ejemplo, dos nuevos miembros cada año, o cinco nuevos expertos en marketing)
  - b) Establecer la política de término limitado de mandato (por ejemplo, períodos de tres años, con dos reelecciones o reelección solamente después de una revisión basada en el rendimiento) con una posible excepción para oficiales (un término adicional)
  - c) Pedir a los miembros inactivos de la junta que cesen sus funciones
  - d) Conducir retiros ocasionales de la junta para evaluar las necesidades
  - e) Proporcionar orientación y capacitación para los nuevos miembros de la junta

## **Fortalecimiento de Junta para manejar bien a las organizaciones**

- f) Incluir un tema habitual en cada reunión de la junta para los nuevos miembros de la junta
- g) Designar a miembros que no son de la junta a los comités para obtener su expertise sin la plena responsabilidad de un miembro de la junta (y como un posible paso para ser miembros regulares de la junta)
- h) Crear un Consejo Honorario de individuos distinguidos – sin responsabilidades formales, sin reuniones, sólo para ayudar en alguna ocasión

### **Propuesta de pasos de acción por la junta**

1. Adoptar una política de desarrollo de la junta.
  - Acción: resolución de la junta "de confirmar su responsabilidad de participar en un proceso de auto-evaluación y desarrollo como una cuestión de política de la junta sobre la base de la discusión de las necesidades a largo plazo de la organización"
  - Indicador: adopción de una política de este tipo
2. Conformar una Comisión de Nombramientos o un grupo de trabajo, para desarrollar políticas y procedimientos para implementar el fortalecimiento de la junta de manera regular.
  - Acción: Resolución de la junta "de nombrar un comité de desarrollo de políticas y procedimientos para implementar el fortalecimiento de la junta de manera regular y que informe con recomendaciones"
  - Indicadores: nombramiento de un grupo de trabajo; la adopción de planes significativos por parte de la junta
3. Identificar las habilidades, capacidades y contactos más necesarios a nivel de la junta, especialmente para recaudación de fondos.
  - Acción: Discusión por un pequeño grupo de líderes de la junta, seguido por la discusión de la junta completa; en estrecha consulta con el Director Ejecutivo
  - Indicadores: reuniones celebradas; desarrollo de la lista de las habilidades y capacidades necesarias para la organización; lista de habilidades, capacidades y contactos necesarios
4. Establecer metas específicas para identificar y reclutar a nuevos miembros de la junta por un período específico de tiempo.
  - Acción: Discusión por un pequeño grupo de líderes de la junta, seguido por la discusión de la junta completa; en estrecha consulta con el Director Ejecutivo
  - Indicadores: lista de personas a las que se les pidió que se unieran a la junta; plan de acción con responsabilidades y fechas; nuevos miembros añadidos anualmente; ausencia de brechas en habilidades necesarias
  - Ejemplo: llevar a la junta, dentro de los siguientes tres meses, a cinco personas con expertise y contactos para ayudar en recaudación de fondos del sector privado y del gobierno

